

CONTRIBUTION

革新を求められる地域金融機関経営(3) ～意思決定プロセスにおける収益とリスクの一体管理～

Profit Cube Inc.

前号では地域金融機関の収益管理システムの課題とあるべき姿について述べたが、今回は、経営強化を実現するためのリスク管理について考えてみたい。

金融庁の指導やパーゼル規制により、確かに地域金融機関のリスク計量化に関する仕組みは進展を遂げた。ただ、リスク管理制度は個別テーマを積み上げる形で規制が進んできたこともあり、経営の意思決定プロセスは発展途上の段階にある。

例えば、毎月、経営層向けに資本配賦等の数値が報告されるものの、限度枠内に収まっているかどうかの確認に留まり、部門や事業の効率性評価に用いられたり、投資や経営資源配分等の意思決定材料として活用されるような運用は道半ばと言える。

事実、収益とリスクは別の組織体を通して報告されることが多く、本来経営者が判断すべき、収益とリスクのバランスを包括的に議論している金融機関はまだ少ない。

また、経営層のリスク管理に対する関心の低さが担当者の悩みとしてよく聞かれるが、それは、リスク＝コストの認識が実感し難いことが要因と考えられる。

意思決定プロセスにおける リスク管理の位置づけ

近年の当局のスタンスは地域や各金融機関の特性に応じた収益分析に基づく独自のビジネスモデルの構築など、収益を重視しているように見えるが、最も重要なメッセージは「リスクを回避するだけでなく、適切にリスクを取らなければ適切なリターンは得られず収益性は高まらない」ということである。

そういった意味で、当局のスタンスは本来あるべき方向に向かっているにもかかわらず、金融機関の意思決定プロセスは、冒頭に述べたように「収益とリスクを個別に議論している」ことから旧態依然のまま変化していないのである。

実際、当局の監督方針に沿ったセグメント別の収益管理について言えば、収益額は把握できても「収益性」は把握できない金融機関があまりにも多い。

ここで「収益性」とは、投下資本に対する収益額を指しており、経営体力に見合った収益力の最大化を検討するためにはリスク対比リターン管理の精緻化が必須条件となる。

リスク対比リターン管理の精緻化の流れを受けて RORA (Return On Risk-weighted Asset) を経営管理指

標に採用する金融機関も増えてきている。

RORA はリスク対比リターン管理の指標の一つで、それだけが絶対的な指標というわけではないが、信用リスクにおいては、自己資本規制上のリスクアセットを利用するため、取引別・顧客別・営業店別・部門別等の自在なセグメントで評価指標を利用できるのが大きなメリットである。RORA を用いれば「収益性」を任意の単位でブレイクダウンして評価・管理することが可能なため、様々な切り口を組み合わせたセグメント別の分析シミュレーションが容易になる。

高度化が求められるリスク管理

一方、中長期的にリスク管理は以下の点から高度化を求められているが、従来と同様のやり方で個別計数の把握のみが目的になってしまうことで、経営の意思決定プロセスにおける活用が益々遠のくのではないかと弊社は懸念している。

1点目はソプリンリスクの見直しである。昨今の日銀の量的質的緩和により、低金利/株高/為替安の日本にとっては好条件が揃っており、デフレ脱却に向けて一歩を踏み出した環境にある。一方、経済成長の数値目標を達成できなければ、財政ファイナンスの疑念が高まること懸念され、ソプリンリスクの見直しは日本の地域金

融機関には大きな影響を与える可能性がある。その点から言っても、余資運用＝国債の方程式は今後通用しなくなる可能性が高く、金融機関は新たな収益機会を求めることで、リスク管理の拡充を検討せざるを得なくなるだろう。

2点目は金利リスクのコスト化である。ここで言うコストとは経費ではなく、資本コスト(リスクアセット)を指しており、先日 IRRBB の概要が発表された。当局からは第二の柱案も提示されており、信用リスクアセットと同等の扱いになるかどうかは定かではないが、第二の柱になったとしても、アウトライヤー比率が限りなくゼロに近い状況は終焉を迎えることが濃厚である。

また、リスク＝コストの実感が湧きにくい問題はここにある。第一の柱ではリスクアセットとして認識されるが、限りなくゼロに近いアウトライヤー比率では経営層の関心が低いことも当然と言える。

いずれにしても、アウトライヤー基準の見直しが実現されれば、運用計画の検討に大きな影響を与えることは間違いなく、ヘッジコストの大小を議論する日もそう遠くないだろう。

上記2点は金融機関のポートフォリオに大きな影響を与えると考えられる。

今後は「収益額」「リスク量」それぞれを管理するのではなく、リスクリターン情報による運用検討は必須となり、加えて、各種規制数値のバランスをも考慮した上で経営情報を提示できなければならなくなる。

従来のような収益とリスクの個別管理では、意志決定のプロセスが成り立たなくなる可能性が高い。

「セグメント別収益管理」も同様で、同じ切り口・同じセグメントで統合的に様々な指標を管理した上で意思決定を検討しなければ、経営管理の両輪の足並みが揃わず、営業推進にも繋がっていかない。セグメント別の残高/利息のみを管理してもいずれ絵に描いた餅になるだろう。

このように、リスクとリターンの情報を統合的に分析し、経営の意思決定に役立てていくプロセスを確立することがリスク管理の高度化に繋がると弊社では考えており、業務を統合的に運用できるシステムインフラが益々重要になってきている。

収益管理とリスク管理の一体化を 実現するシステムとは

3回にわたって地域金融機関の経営管理について展開してきたが、厳しさを増す環境において各金融機関が収益力向上を実現するためには、組織力や営業力、各業務の実行レベル向上だけでは限界があり、それらを支えるシステムの整備が非常に重要であること、そして、リスク管理を取り巻く環境変化を経てリスクリターンの最大化を目指していく重要性をお伝えしたつもりである。

留意していただきたいのは、上記のように収益管理とリスク管理を一元化し、統合を実現できるシステムには欠かせない条件があることだ。

一つは繰り返しにはなるが、「取引明細データを取り込んで活用できるシステム」であること。各業務を必要に応じて任意の切り口・セグメントにブレイクダウンするには、大元のデータが明細単位でなければ不可能である。さらに、規制の変化等に対応することも含めて「システムの拡張性」を考慮しても明細データの格納・活用ができることが重要になる。明細ではなく勘定科目単位のデータしか保有していなければ、分析ロジックや帳票の変更等に対応できず大幅なシステム改変が求められることが多い。

もう一つは「収益管理とリスク管理など複数の業務において、切り口・セグメントを柔軟に設定できるシステム」であること。本誌56号で述べたように、金融機関のシステムは伝統的に、法人・個人、勘定科目、部店程度の限定的な切り口でしかブレイクダウンできないものが多く、「収益管理とリスク管理、それぞれの専門性を追求してシステムを導入したため、別々のベンダーの製品を使っており、両システムで運用できる切り口が全く違う」というお話もよく耳にする。

そうならないためにも、収益管理システムで算出可能なセグメントの単位・種類とリスク管理システムのそれがかみ合うことが可能な仕組みが必要である。

システム導入の段階から収益管理とリスク管理を統合的に運用でき、将来的な制度変更にも同一インフラ上で対応できることを念頭に置いて検討を行うべきであろう。